

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**EVELIN BOSA**

**EMPRESA FAMILIAR: O DESAFIO DA SUCESSÃO**

**CRICIÚMA**

**2917**

**EVELIN BOSA**

**ENPRESA FAMILIAR: O DESAFIO DA SUCESSÃO**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Valtencir Pacheco, Mestre

**CRICIÚMA**

**2017**

**EVELIN BOSA**

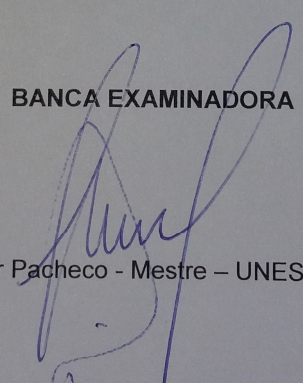
**EMPRESA FAMILIAR: O DESAFIO DA SUCESSÃO**

Trabalho de Conclusão para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

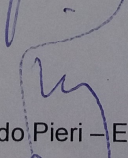
Orientação: Prof. Valtencir Pacheco Mestre

Criciúma, 05 de julho de 2017

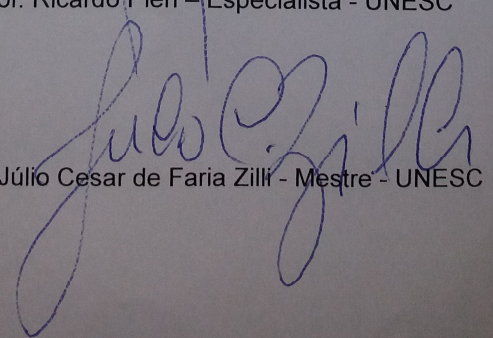
**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Valtencir Pacheco - Mestre – UNESC- Orientador



Prof. Ricardo Pieri – Especialista - UNESC



Prof. Júlio Cesar de Faria Zilli - Mestre - UNESC

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho de conclusão de curso, a todos que se fizeram presentes nesta caminhada, me apoiando nos momentos de dificuldades, incentivando-me a nunca desistir e incentivo, para alcançar meus sonhos. Com toda certeza todo esse apoio foi fundamental para alcançar meus objetivos.

## **AGRADECIMENTOS**

Existem momentos em nossa vida que são feitos de etapas, e com certeza não conseguiríamos concluí-las sem que pessoas especiais fizessem parte desses momentos. Hoje venho agradecer a todas as pessoas que contribuíram de algum modo, direta ou indiretamente para atingir esse tão almejado objetivo.

Agradeço primeiramente a Deus meu mestre em todas as horas, que me proporcionou saúde, sabedoria e coragem para continuar minha jornada.

Ao meu pai, Elvio Bosa e minha mãe Vera Luzia De Souza Bosa, que me deram total apoio, com compreensão, carinho, pela educação que a mim proporcionaram, por me contribuírem valores que me orientam em decisões diante da vida, por sempre me apoiarem e incentivarem a sempre prosseguir dos meus estudos e estarem sempre presentes nesta caminhada. Vocês sempre serão meus exemplos. Obrigada por tudo. Amo Muito Vocês.

Aos meus irmãos Geferson Bosa e Geison Bosa, que de alguma forma contribuíram para me ajudar nesta jornada, me apoiando, em cada momento difícil com carinho e compreensão e sempre acreditando em meu potencial.

Ao meu namorado Rogerio Bordignon, que sempre me apoiou, sempre me estendeu a mão quando eu precisei, pelo conforto e apoio nas horas difíceis e nos momentos de dúvidas e pela paciência e compreensão na minha ausência.

Aos meus colegas de classe e em especial as amigas que levo para vida, Caroline Stairk, Georgia Bastos, Maiara Martins e Yohanna Lagares, por todo companheirismo e ajuda nessa longa jornada.

Ao meu orientador Valtencir Pacheco, que com suas contribuições e sabedoria me levaram aos resultados desse trabalho, pela suas informações e conhecimento, sem a qual não teria chego até este estágio.

A empresa Madeireira Bosa, que abriram as portas de sua empresa, que disponibilizarão de todo tempo e informações contribuindo para a conclusão deste trabalho.

A todos o meu Muito Obrigada!

“O que é uma família senão o mais admirável  
dos governos?”

**(Henri Lacordaire)**

## RESUMO

BOSA, Evelin. **Empresa familiar**: o desafio da sucessão. 2017. 65 p. Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

As empresas familiares são empresas que tem como criadores e gestores membros de uma mesma família, mas quais o fundador encontra-se na administração da mesma, sendo que um dos seus maiores objetivos é ver a empresa ter continuidade nas mãos de seus herdeiros. O processo de sucessão em uma empresa quando não bem sucedido pode deixar a empresa vulnerável a riscos, possibilitando o surgimento de problemas, podendo refletir de forma negativa no relacionamento entre empresa e família. No entanto se bem planejado as chances de continuar a empresa com a obtenção de sucesso aumenta gradualmente, fortalecendo o empreendimento. Com o objetivo de aprofundamento sobre o assunto, deu-se início a pesquisa de empresa familiar, abordando seus principais conceitos, vantagens e desvantagens, dificuldades e facilidades de uma empresa familiar e o relacionamento entre empresa e família. Por fim, a pesquisa define-se como descritiva e exploratória, enquanto aos meios de investigação classifica-se com um estudo de caso, bibliográfico e de campo com abordagem qualitativa, com a finalidade de verificar os efeitos da ausência ou do uso do planejamento sucessório. Com isso verificou-se que a empresa está se encaminhando para sua segunda sucessão, sendo que não possui um planejamento sucessório e não tem previsão para elaborá-lo. Em meio as dificuldades destacou-se os desafios a serem enfrentados em uma sucessão, as divergências de ideias, dificuldades de entendimento entre os herdeiros, e a resistência do sucessor passar o poder a seus sucessores.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar. Planejamento Sucessório. Sucessão.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ciclo de vida da empresa familiar .....	25
Figura 2 – As três crises da empresa familiar .....	27
Figura 3 – Madeireira Bosa .....	35
Figura 4 – Madeireira Bosa .....	36
Figura 5 – Madeireira Bosa .....	37
Figura 6 – Organograma da Empresa Madeireira Bosa .....	49
Figura 7 – Estrutura família do sócio I .....	50
Figura 8 – Estrutura família do sócio II .....	51
Figura 9 – Estrutura família do sócio III .....	51
Figura 10 – Etapas de um planejamento sucessório .....	55



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de Empresa Familiar.....	16
Quadro 2 – Perfil de empresas familiares .....	18
Quadro 3 – Segundo Oliveira (2006) as vantagens e desvantagens de empresa familiar.....	22
Quadro 4 – Vantagens e desvantagens na concepção dos sócios da empresa em estudo .....	23
Quadro 5 – Estrutura da população-alvo.....	37
Quadro 6 – Síntese do lineamento da pesquisa.....	39
Quadro 7 – Sócios da empresa e suas ocupações .....	40
Quadro 8 – Perfil dos entrevistados .....	41
Quadro 9 – Quadro de colaboradores .....	42
Quadro 10 – Qualificação dos sucedidos.....	52
Quadro 11 – Dificuldades na preparação dos sucedidos, segundo os sócios entrevistados.....	53

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>AMESC</b>	Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense
<b>CV</b>	Capacidade de Voltagem

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
1.2 OBJETIVO GERAL	13
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.2 JUSTIFICATIVA	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>15</b>
2.1 EMPRESA FAMILIAR	15
2.1.1 A empresa familiar no Brasil	17
2.1.2 Características de empresa familiar	18
2.1.3 Vantagens e desvantagens de empresa familiar	18
2.1.3.1 VANTAGENS DE EMPRESA FAMILIAR	18
2.1.3.2 DESVANTAGENS DE EMPRES FAMILIAR	20
2.1.4 Vantagens e desvantagens de empresa familiar (autores x sócios)	21
2.1.5 Causas da extinção da empresas familiares	23
2.2 SUCESSÃO FAMILIAR	25
2.2.1 Etapas do processo sucessório	27
2.2.2 O momento da sucessão	28
2.2.3 Planejamento da aucessão	29
2.2.4 Preparação dos sucessores	31
<b>3 PROCEDIMENTO METODOLOGICO</b>	<b>32</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	32
3.2 DEFINIÇÃO DE ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO	33
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	38
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS	38
3.5 SINTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
<b>4 ANALISE DA COLETA DE DADOS</b>	<b>40</b>
4.1 ANALISE DA PESQUISA QUAITATIVA	40
4.1.1 Quantos sócios a empresa possui? Quais suas ocupações	40
4.1.2 Perfil dos entrevistados	41
4.1.3 Quantos duncionarios a empersa possui hoje? Quantos são da família	41
4.1.4 Há preocupações com a sucessão?	42
4.1.5 Os seuccessores estão sendo treinados para a ocupação dos cargos	42

<b>4.1.6 Há dificuldade em preparar os sucessores? Eles compreendem suas exigências?.....</b>	<b>43</b>
<b>4.1.7 Os sucessores então preparados?.....</b>	<b>43</b>
<b>4.1.8 Oque os herdeiros acham a respeito da sucessão? .....</b>	<b>44</b>
<b>4.1.9 Na sua opinião, qual o perfi, adequado para o novo sucessor?.....</b>	<b>44</b>
<b>4.1.10 No momento se faz necessário que eles tenham um entendimento mais amplo como finanças, recursos humanos, tecnico e de pessoal?.....</b>	<b>44</b>
<b>4.1.11 E para assumir a empersa o sucessor precisa tem uma qualificação? ..</b>	<b>45</b>
<b>4.1.12 Os sócios possuem algum tipo de qualificação?.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1.13 Essa falta de qualificação reflete no empreendedor de hoje? .....</b>	<b>46</b>
<b>4.1.14 Em relação ao sucessor como você imagina que ele agiria em solucionar priblemas da empresa? .....</b>	<b>46</b>
<b>4.1.15 O mercado despõem de algum profiissional para assumir a empresa, caso os herdeiros não o farem adequadamente? .....</b>	<b>46</b>
<b>4.1.16 E emquanto as vatagens e desvantagens de uma empresa familiar?.....</b>	<b>47</b>
<b>4.2 ANALISE GERAL DA PESQUISA.....</b>	<b>47</b>
<b>4.3 CONSTITUIÇÃO DA FAMÍLIA E FAMILIARES NA EMPRESA .....</b>	<b>48</b>
<b>4.4 RELACIONAMENTO ENTRE FAMÍLIA E EMPERSA.....</b>	<b>49</b>
<b>4.5 PREPATAÇÃO DOS SUCESSORES E SUAS DIFICULDADES .....</b>	<b>52</b>
<b>4.6 PROPOSTA DO TRABALHO .....</b>	<b>54</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Alguns estudos mostram que cerca de 90% das empresas no mundo são familiares e, proporcionam 60% dos empregos gerados. Essas organizações são comuns em muitos países, destacando também os benefícios econômicos que essas empresas trazem para tais países. (ADACHI, 2006)

Segundo Oliveira (2006), essas empresas têm um papel significativo tanto econômico quanto social e muitas vezes político, independente do porte as empresas familiares, precisam ter uma boa estrutura e poder contar com colaboradores que estejam realmente interessados e preocupados com o desenvolvimento da mesma.

O desafio da sucessão familiar está em torno de como se dará a garantia da continuidade da empresa, além de ter cuidados apreensivo ao colocar uma nova sucessão, está em jogo também a manutenção financeira de uma família e a continuidade de um sonho.

Para um bom funcionamento da empresa, é relevante que os herdeiros percebam de como é importante sua participação nos afazeres da mesma, trazer os filhos para perto do negócio desde a infância, fazer com que eles interagem entre os futuros sucessores e entendam que a sobrevivência do negócio depende dos esforços dos membros da família. (OLIVEIRA, 1999).

Esse tema tem como questão estudar e orientar a qualificação do possível sucessor, como enfoque na terceira geração de uma empresa de madeireira do Extremo Sul Catarinense. Analisar de que forma os herdeiros estão sendo treinados, ou se procurando aperfeiçoar-se, para assim evitar uma má gestão e futuros conflitos na organização.

O presente trabalho está dividido em quatro capítulos, onde o primeiro aborda a situação problema, bem como os objetivos geral e específicos, relacionados ao tema de escolha da autora referente ao assunto abordado, seguindo da fundamentação teórica onde aborda as características de uma empresa familiar as vantagens e desvantagens e as etapas de um processo sucessório e como deve ocorrer um planejamento sucessório.

O capítulo seguinte aborda o procedimento metodológico, e serão expostos as características da pesquisa e os métodos utilizados para a elaboração o presente estudo.

A análise da pesquisa, será exposto a estratificação do mesmo, a tabulação dos dados, de acordo com o objetivo proposto para melhor identifica-los na caracterização do presente trabalho e a proposta oferecida pela trabalho.

Por fim, o ultimo capitulo traz a conclusão, menciona os objetivos alcançados e as considerações finais do presente.

## **1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA**

Grande parte das empresas hoje é familiar, tanto no Brasil quanto no mundo. Muito se sabe que o ambiente de mercado atualmente está bastante complexo e competitivo. Portanto essas empresas precisam adequar-se para se manter lucrativas, almejando suas metas e seus objetivos. Para que a empresa chegue a esses resultados, seus gestores precisam ser bem qualificados, competentes e treinados para que tenham um excelente desempenho profissional, seguindo seus valores com ética e respeito.

Segundo Bernhoeft (1987), o processo de sucessão familiar é um assunto relevante e delicado. Não são apenas processos de sucessores ao cargo, envolve também efeitos emocionais e afeições familiares. Sendo assim um assunto um tanto delicado para ser trabalhado e serem planejados. Na atualidade muito se fala a respeito do processo de sucessão no âmbito familiar, por ter uma ligação direta com o ambiente e manutenção da empresa.

Para que o planejamento sucessório seja colocado em prática existem alguns fatores fundamentais para que seus aspectos não sejam negativos chegando ao ponto de comprometer a estrutura de sobrevivência da empresa. Com isso devem ser analisados aspectos relacionados à organização, à família, à comunidade, ao mercado, ao sucessor e o sucedido. (BERNHOEFT, 1978)

Considera-se um ponto fundamental em relação à o sucessor da empresa que o mesmo é o fundador. Por muitas vezes o sucessor tenta imitar o sucedido, comparar-se ou supera-lo. Isso pode se tornar um problema, pelo fato que seus perfis podem ser completamente diferentes. Para quem dá continuidade a um empreendimento a exigência de atuação é diferenciada em relação de quem fundou um negócio.

Diante desse contexto, ressalta-se que o processo sucessório de uma empresa familiar precisa ser cauteloso para evitar conflitos no momento que ocorre o

processo de sucessão. Para que assim, a organização tenha mais chances de se manter no mercado empresarial. **Quais os benefícios do processo sucessório no momento de transferência de posse, para uma empresa familiar, localizada no município de Morro Grande – SC?**

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Apresentar os benefícios do processo sucessório no momento de transferência de posse, para uma empresa familiar, localizada em Morro Grande – SC.

### 1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- a) Descrever o histórico da empresa pesquisada com foco na gestão familiar;
- b) Identificar o perfil do fundador da empresa em estudo;
- c) Descrever como ocorre o processo de sucessão na empresa;
- d) Analisar as vantagens e desvantagens do processo de sucessão;
- e) Sugerir um processo sucessório adequado a empresa em estudo.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Muito se sabe que o mercado empresarial apresenta-se cada vez mais competitivo e as empresas familiares possuem um grande destaque, tanto na economia mundial quanto na brasileira. O processo sucessório vem sendo estudado e analisado para quem venha a ser o sucessor, que possa tomar conta do empreendimento sem que coloque em risco e possibilitando a continuação do seu negócio e mantendo sua base, naturalmente esse processo possibilita a continuação dos negócios da empresa.

A empresa em estudo vem se preparando para o seu segundo processo de sucessão, podendo transferir o gerenciamento da organização para os membros da terceira geração. A empresa já passou por um processo de sucessão, há cerca de trinta anos, quando o membro fundador passou de herança para seus seis filhos.

A preferência de tema se deu pela oportunidade de estudar o processo sucessório de uma empresa familiar, e identificar quais os melhores procedimentos para que se tenha sucesso na sucessão de gerações e o que os membros pensa à respeito, de que forma eles se preparam para essa sucessão, quais suas angustias e dúvidas quanto a esse processo.

Diante deste contexto, o estudo exposto tem como finalidade conhecer e explicar como se dá o processo de sucessão familiar, sendo de fundamental e importância para a empresa em estudo. Conduzindo o desenvolvimento da empresa e evitando futuros conflitos entre os membros da empresa.

No que se diz respeito ao meio onde a empresa se encontra inserida, a continuidade do mesmo se faz de total importância, sendo assim cada membro e colaborador continuará com seu emprego, ou futuramente com possíveis empregos.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo apresenta-se definições relacionadas ao tema em estudo, conceitos referentes à empresa familiar e suas características, tendo como foco a sucessão familiar.

### 2.1 EMPRESA FAMILIAR

Empresa familiar é aquela que tem sua história de origem ou que mantém membros de uma família na gestão ou administração do negócio. (BERNHOEFT, 1987). A empresa familiar se identifica como família há mais de duas gerações, a empresa que passa do fundador para o sucessor que não seja herdeiro não é uma empresa familiar ou uma empresa onde uma família faz investimentos também não é considerada empresa familiar. (LODI, 1987)

A maioria das empresas familiares existentes é de pequeno e médio porte. No entanto os pontos que à reverenciam das empresas que não são familiares, estão ligados diretamente à cultura organizacional da empresa. Tais empresas estão caracterizadas por não fazerem o discernimento da emoção a produtividade e a eficiência. (MACHADO, 2005)

Segundo Lodi (1987), empresa e família quando em conjunto, muitos acreditam que isso tende a reduzir a sua eficiência, resultados de empresas bem sucedidas mostram que isso não acontece necessariamente. O que atrapalha a eficiência da empresa não é a família diretamente ou vice-versa, mas sim a falta de relação e a desatenção com os problemas desse relacionamento, que quando não diagnosticado com antecedência pode gerar conflitos.

A empresa familiar precisa identificar quais são seus pontos fortes e fracos e com isso trabalhar em cima desses resultados, fortalecendo os seus pontos que possam favorecer a empresa e neutralizar os que possam desfavorecer os seus bons resultados. A empresa precisa ter uma definição objetiva para descobrir de que forma os parentes e seus membros estão contribuindo para o seu sucesso. (LODI, 1987)

O ambiente da empresa familiar, por muitas vezes se confundem o lado em que o papel do profissional técnico ou de gerencia objetiva e racional, do outro

lado encontra-se o papel da família, de pai, filho, primo, genro, que presume em uma relação cheia de afetividade. (BERNHOEFT, 1987)

No caso da empresa familiar, o tratamento das questões inerentes aos recursos humanos pode ser mais complicado do que em outro tipo de empresa. Isso porque, de um lado, se o executivo for proprietário ou herdeiro, suas ordens e orientações podem sofrer determinados tipos de resistência, devido a sua situação *privilegiada*. E, de outro lado, pode ter algumas dificuldades adicionais para interagir de forma adequada com seus funcionários; e, pior ainda, em alguns casos, dificuldades e conflitos com seus próprios parentes. (OLIVEIRA, 1999, p. 131)

Os proprietários de uma empresa familiar têm como visão a obtenção de lucros para o seu negócio, assim como os vários membros que possa integrar outras gerações, que por sua vez assumirão a nova gestão. Tais empresas podem ter suas particularidades surgindo vertentes onde possam existir conflitos de autoridades e poder, difíceis de gerir, por conta do envolvimento de sentimentos pessoais. (JUSTI, 2004)

Quadro 1 – Definições de empresa Familiar

Autor (ano)	Definições
Bernhoeft (1987)	Empresa familiar está vinculada a uma família ou que mantem membros da família vinculados ao negócio
Lodi (1993)	Empresa familiar deve ter características formais, onde os valores da empresa identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.
Leone (1992)	É Fundada por um membro da família, em que outros membros participam da direção com valores ligados a família.
Vidigal (1996)	A maioria das empresas é familiar que na sua origem tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores. Suas cotas e ações seriam herdadas pelos seus filhos.
Lanzana e Constanzi (1999)	Possui propriedade do capital e exercem controle sobre a empresa
Garcia (2001)	Empresa onde a gestão se faz com membros de uma família, decidem pelos destinos dos negócios a que possui maior parte do capital
Dyer (2003)	Empresas dirigidas ou iniciadas por pessoas com ligações de matrimônio ou laços de sangue
Grzybovski (2002)	O termo familiar deixa implícito o envolvimento de membros da família na rotina da empresa.

Fonte: elaborado pelo autor

É de reconhecimento como empresa familiar à sucessão de uma geração para outra, é considerado também a empresa que possui como propriedade membros de uma mesma família ou mais, ou por sucessão, que realizam a gestão do empreendimento em conjunto. (LONGENECKER, 2007)

### 2.1.1 A empresa familiar no brasil

Estudos mostram que as empresas familiares iniciaram no Brasil no início do século XIV, partindo da criação das companhias hereditárias, logo após do descobrimento do Brasil por Portugal. Tais companhias eram transferidas como herança, que por sua vez quem administraria as terras eram os herdeiros dos capitães. (OLIVEIRA, 1999)

Lansberg et al. (1999) Aproximadamente 70% das empresas em todo mundo são familiares, tal percentual pode ter um aumento nas duas próximas gerações, considera-se algumas vantagens na preparação para o seu futuro levando em consideração alguns aspectos, tais como:

- a) Nas questões de qualidade as empresa familiares se destacam melhor que as outras, levando em consideração que o nome da família está ligado aos produtos e serviços que estão à disposição no mercado; e
- b) Enquanto as outras empresas são obrigadas a dar satisfações rapidamente aos acionistas em relação aos custos e nos momentos difíceis tendo que sair do ramo, as empresas familiares conseguem suportar o desaquecimento econômico.

Lansberg et al. (1999, p. 13), afirma que com a morte do fundador da empresa familiar, 70% das mesmas encerram suas atividades. Estudos mostram que o ciclo de vida em média dessas empresas é de 24 anos. Os que fazem parte dos 30% que sobrevivem na segunda geração, somente uma parte pequena permanece para a segunda geração.

Os principais motivos que levam a falência das empresas familiares são:

- a) Permanência de um específico produto por tradição, mesmo que esse produto entre em declínio no seu ciclo de vida;
- b) Ausência de planejamento estratégico estruturado; e discórdias de sucessão.

### 2.1.2 Características de empresa familiar

Diversas características diferenciam as empresas familiares das demais empresas, características estas que fazem parte de um âmbito familiar, e abrangem toda uma estrutura de família. (OLIVEIRA, 2006)

As empresas familiares são apresentadas em três perfis básicos, como mostra o quadro 2.

Quadro 2 - Perfil de empresas familiares

Perfil	Características
Tradicional	A família atua com total domínio nos negócios administrativos, financeiros com transparência, capital fechado.
Híbrida	Há participação dos colaboradores na administração que não são familiares, mas permanece a família no controle, capital aberto e com transparência nas informações.
Influência familiar	Mesmo que de longe a família participa da administração diária, a maior parte das ações está no controle do mercado, mantém apenas uma influência estratégica através de participação acionária.

Fonte: Lethbridge (1997).

Segundo Leone, (2005), geralmente as empresas familiares oportunizam um contato mais direto com a gestão, são menos burocráticas, tem uma condição de alta confiança, permitindo as novas gerações uma experiência precoce ao negócio por meio de treinamento funcional. Permite ainda uma reação mais rápida às mudanças nos âmbitos operacionais.

### 2.1.3 Vantagens e desvantagens de empresa familiar

As empresas familiares administradas, geridas ou com posse de membros de uma mesma família estabelecem uma forma específica de administrar a empresa, tais métodos podem obter pontos fracos e fortes para a empresa. Sendo assim serão apresentadas vantagens e desvantagens de famílias gerenciarem uma empresa.

#### 2.1.3.1 VANTAGENS DE EMPRESA FAMILIAR

Há empresas que colocam em destaque consideráveis relevâncias destacando-as em, a harmonia com sua família e a boa execução nos seus negócios profissionais. A empresa familiar consegue relacionar essas duas necessidades,

sendo assim faz com que o trabalho na empresa se torne produtivo e harmonioso. (VIANA, 2001)

Há a presença dos herdeiros na empresa desde a idade mínima até o tempo necessário para assumir determinadas funções, está traçada ainda no princípio de seu nascimento.

Os esforços para a obtenção de recursos e financeiros pelos membros da empresa são considerados vantagens. A dedicação e comprometimento que os interessados apresentam pelo bom desse mprenho da empresa e a continuidade da companhia são pontos que favorecem essas vantagens. (MOREIRA e BORTOLI, 2007).

Na concepção de Alvares (2009), grande parte das famílias tem na sua cultura, orgulho em comprometer-se com a empresa, buscando estabilidade e liderança. Possuem conhecimento dos negócios e tende a ter mais disposição para a volta do lucro, tendem a ter mais flexibilidade para tempos ruins. O treinamento dos futuros herdeiros logo no início de sua vida profissional possibilita ao sucesso.

Lodi (1994), apresenta alguns dos pontos considerados fortes para a empresa familiar:

- a) Dentro dessa estrutura de empresa a lealdade entre os colaboradores é mais acentuada;
- b) A empresa está ligada ao nome da família, com isso se faz por reconhecimento na região onde está localizada e até em suas abrangências;
- c) Respeito pelo sucessor a direção, isso se dá quando a escolha é bem sucedida;
- d) A boa relação entre os acionistas e dirigentes, facilita a comunicação entre a diretoria, conselho administrativo e assembleia de acionistas, facilita nos momentos de dificuldades;
- e) A tomada de decisões é mais rápida;
- f) A influência nos interesses políticos e sociais pela sensibilidade do grupo familiar;
- g) Permitem união entre passado e futuro.

A empresa familiar quando passa pelo processo de profissionalização, refere-se por práticas administrativas racionais, menos personalizadas e mais modernas. É substituído o método intuitivo por métodos pessoais e racionais,

quando há uma interação de gerentes salarizados e contratados no meio de administradores familiares. (LODI, 1998)

De acordo com Lodi, (1994) a profissionalização de empresas familiares acarreta em três pontos básicos:

- a) Sucesso na integração de profissionais familiares na direção e na gerência da empresa;
- b) Nas adoções de práticas administrativas racionais;
- c) Recorrer à consultorias e à assessorias externas para incorporar êxitos nos trabalhos em empresas mais avançadas ou recomendações nas universidades e centros de pesquisas.

As empresas familiares se dão melhor que as outras no tocante às questões de qualidade, pois o nome da família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado; e

As empresas familiares trabalham com um horizonte de investimentos mais amplo, pois enquanto as outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas, reduzindo custos e, muitas vezes, saindo em significativo números de vezes, suportar os desaquescimentos da economia e continuar comprometidas na relação família – empresa – mercado. (OLIVEIRA, 1999, p. 07)

Estudos mostram que as empresas familiares tem melhores resultados em vistas de outras organizações não familiares. O retorno médio sobre o patrimônio líquido é de 75% das empresas controladas por famílias, em comparação as outras empresas controladas por gerentes. (SILVA; FOSSÁ, 2014)

#### 2.1.3.2 DESVANTAGENS DE EMPRESA FAMILIAR

Alguns exemplos podem ser citados sobre desvantagens de empresa familiar, tais como: conflito de membros de família e da empresa falta de disciplina, ocupação de cargos por pessoas não familiares, falta de planejamento financeiro, apuração de custos na área de orçamentários e contábeis, promoção de membros da empresa por favoritismos e não por competência. (BOSCOLODI, 1987)

Segundo Oliveira, (2006) a falta de profissionalismo é uma questão que estudiosos sempre levantam, por ser um dos problemas mais encontrados, que geralmente é responsável pelo insucesso da empresa por muitas vezes levando à organização a falência.

No ponto de vista Lodi (1994), as fraquezas de empresa familiar são:

- a) Conflitos de interesses entre família e empresa;
- b) Uso indevido de recursos da empresa;
- c) Falta de planejamento financeiro;
- d) Resistência por modernizações;
- e) Promoção por favoritismo e não por competência.

O fundador da empresa familiar precisa estar ciente de que não viverá para sempre e por tanto, deve se preocupar em oferecer uma profissionalização ou formação adequada para o seu sucessor e evitar conflitos futuros entre seus herdeiros. (MARTINS; BERNHORFT, 1999)

A maior parte das sociedades, a família é uma instituição fundamental para transmitir valores às gerações seguintes e assegurar seu desenvolvimento físico e emocional. De modo geral, as famílias são movidas pela mais profunda preocupação pelo bem-estar de cada um de seus membros e com o legado familiar. Num empreendimento familiar, contudo, os objetivos normais da família podem entrar em conflito com os objetivos econômicos da empresa, visto que, no sistema familiar, mais importante que alcançar o melhor retorno financeiro é atender às necessidades físicas e psicológicas de seus integrantes. (VRIES; CARLOCK; TREACY, 2009, p. 33)

De acordo com Vries, Carlock e Treacy (2009) uma das principais fontes de conflitos são as mudanças. Embora isso ocorra nas empresas não familiares, isso pode ser uma fonte de conflito sendo mais comuns em empresas familiares. Essas empresas são caracterizadas por um modelo de gestão menos participativas, falta estrutura para lidar com as mudanças, falta de definições ou papéis de membros da família na empresa.

#### **2.1.4 Vantagens e desvantagens de empresa familiar (autores x sócios)**

O autor Donnelley (1976) menciona que uma das desvantagens é que em uma organização familiar normalmente quem tem o poder ou a administração quase sempre é a família, que por muitas vezes seus reais objetivo não coincidem com os da organização.

O autor acrescenta ainda que é preciso ter um equilíbrio entre os interesses da família e da organização, tendo em vista que a família tenha suas responsabilidades para com a organização. (DONNELLEY, 1976).

Seguindo o pensamento do mesmo autor não se deve desprezar as vantagens de uma empresa familiar, as empresas que seguem nessa linha de organização familiar, crescem com base em tradições, sacrifícios pessoais e na base de seu lucro. Tendo orgulho de que em momentos difíceis foi a família quem manteve o funcionamento da organização. (DONNELLEY, 1976).

Ainda segundo Donnelley (1976) quando uma organização é bem resolvida e ou bem sucedida não só oferece apoio financeiro mas bem como na resolução de graves problemas recorre-se aos administradores da organização.

O autor Oliveira (2006) cita algumas vantagens e desvantagens de empresa familiar e completa que por consequência disso, torna-se necessária uma análise de riscos e benefícios, para que a empresa seja favorecida a obtenção de resultados por meio de um planejamento sucessório.

Conforme o autor menciona suas vantagens e desvantagens, serem apresentadas por meio de um quadro.

Quadro 3 – Segundo Oliveira (2006) as vantagens e desvantagens de empresa familiar

Vantagens	Desvantagens
Agilidade nas decisões	Disputa de cargos de membros da família
A empresa continua com o poder de família	Devido ao grau de parentesco há dificuldades em demitir
Conhecimento das características dos sucedidos	Dificuldade de esperar ambiente de família e de trabalho
A organização possui uma pessoa com grandes interesses na melhoria dos seus resultados	Conflito entre laços de afeto e contratuais
Espírito de família	Organização devido ao lucro
Melhoria no sistema de remuneração devido aos resultados almejados	
Devido ao preparo dos herdeiros desde sua juventude, determina-se uma visão de longo prazo	

Fonte: Adaptado Oliveira (2006)

Através de entrevista, na concepção dos sócios foi possível elaborar um quadro demonstrativo que aborda as principais vantagens e desvantagens de ser



uma empresa familiar. Com isso fica claro que um dos motivos pelos quais os sócios ainda não investiram em um planejamento estratégico. Talvez o principal deles é de que os sucedidos não se convenção de que em algum momento terão que se ausentar da empresa, despondo de uma pré-ocupação dos eventuais problemas relacionados ao meio comportamental.

Mediante as considerações, o quadro mostra as principais vantagens e desvantagens de empresa familiar, na concepção dos sócios entrevistados é demonstrado a seguir.

Quadro 4 – vantagens de desvantagens na concepção dos sócios da empresa em estudo.

Vantagens	Desvantagens
Fácil acesso aos sócios na resolução de problemas	Ciúmes, intrigas
Apego fraternal	Familiares usufruem do bom senso
Continuidade com o negócio da família	Financeiro da família
Dedicação, afinal é de onde sai o seu sustento	A empresa não possui cargos o suficiente para todos os familiares
Comprometimento	Família interfere na empresa emocionalmente
Agilidade	Não conseguir separa a família e empresa
Controle e confiança	Tendência ao não profissionalismo
O sistema de remuneração é bem organizado	

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Podemos observar que a empresa familiar possui muitas vantagens na concepção dos sócios, vantagens que se forem sempre levadas em consideração a empresa será por sua vez um ambiente a agradável de se trabalhar e uma organização bem sucedida. Já as desvantagens por sua vez não podem se tornar algo para se levar em conta, quanto menos serem evidentes melhor para o resultado da empresa.

### 2.1.5 Causa da extinção das empresas familiares

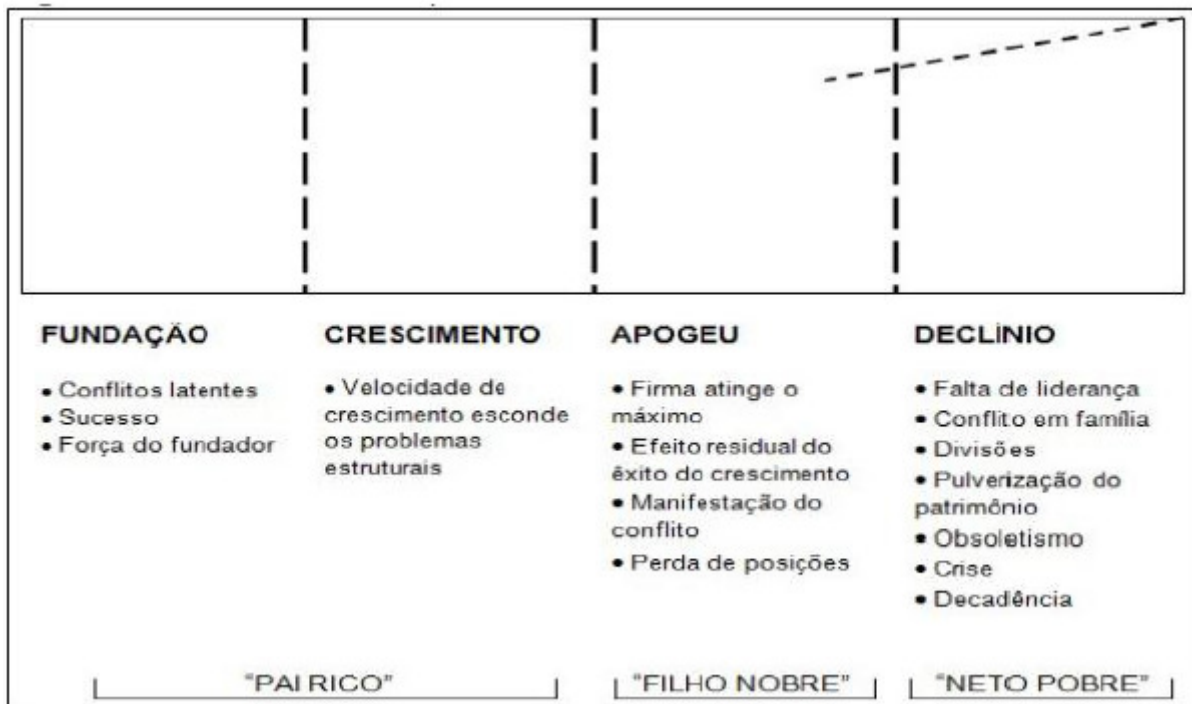
De acordo com Leoni, (2005) as empresas familiares ou não, passam por vários estágios no seu ciclo de vida, enfrentando decisões críticas e problemáticas. Existem grupos de pesquisas que estudam os conceitos do ciclo de vida, para poder se aproximar e analisar as mudanças nas empresas. Acompanhando o ciclo de vidas das organizações faz-se possível estabelecer um conhecimento para estruturar a organização, com isso então, verificam-se os sistemas e procedimentos de formalização e revisão das prioridades de negócio.

As empresas familiares expandem-se a partir de suas origens empresariais, ou seja, a própria família, elas também enfrentam desafios de governanças e desempenho, que quer dizer, que não são verificados em outros empreendimentos não familiares. (CRUZ; OLIVEIRA, 2010)

Oliveira, (2006) acrescenta que apenas 5% são alcançados na terceira geração, 40% das empresas familiares no mundo não chegam ao primeiro ano de vida, 90% fracassam até o fim do segundo ano de fundação e cerca de 90% encerram suas atividades até dez anos de sua fundação.

As etapas de desenvolvimento da proporção da propriedade iniciam quando ainda é o proprietário quem obtém o controle do negócio e decide o que deve ser feito. A próxima etapa é adequado os irmãos ingressão ao negócio para a tomada de decisão. A fase subsequente é quando membros da família e/ou particulares são introduzidos na empresa e as tomadas de decisões são compartilhadas. (GERSICK, 2007)

Figura 1 – ciclo de vida da empresa familiar



Fonte, LODI (1994, p. 32)

Na figura 1 acima, Lodi (1994) relata o que essas três gerações formam o ciclo de vida e é nesse período que ocorre a fundação, crescimento, apogeu e declínio da empresa familiar. A história da fortuna da família pode ser resumida em duas etapas: a era da acumulação e a era da dispersão. Enquanto a riqueza gerada é controlada pelo fundador, a mesma é reinventada na consolidação do negócio, através disso obtém-se uma pressão da segunda geração para o aumento de retiradas e financiamento de confortos.

Com o falecimento do fundador, a segunda geração quem passa a administrar a empresa, que termina com a acumulação do capital e inicia dissipação da fortuna da mesma e por muitas vezes deixando os interesses da empresa em segundo plano vindo em primeiro seus interesses pessoais. (LODI, 1994)

## 2.2 SUCESSÃO FAMILIAR

O processo sucessório deve ser muito bem planejado, considerando que todas as partes interessadas e os indivíduos devem ter suas funções e responsabilidades definidas. (BERNHOEFT, 1987)

O processo sucessório na empresa familiar é assunto e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar. Existem seis pontos focais fundamentais que devem ser encarados para que esse processo não comprometa a sobrevivência da empresa. São eles: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade (BERNHOEFT, 1987, p. 17-18)

Em inúmeros países as empresas familiares têm grande influência no desenvolvimento econômico, político e social. Em consequência do grande número de empresas atuantes no mercado. Essas organizações encontram vários desafios em sua trajetória, mais um deles a coloca à prova o do sucesso da gestão, momento este que se deve ter muito cuidado, pois é de suma importância para sua continuidade e sobrevivência. (BERNHOEFT, 1987)

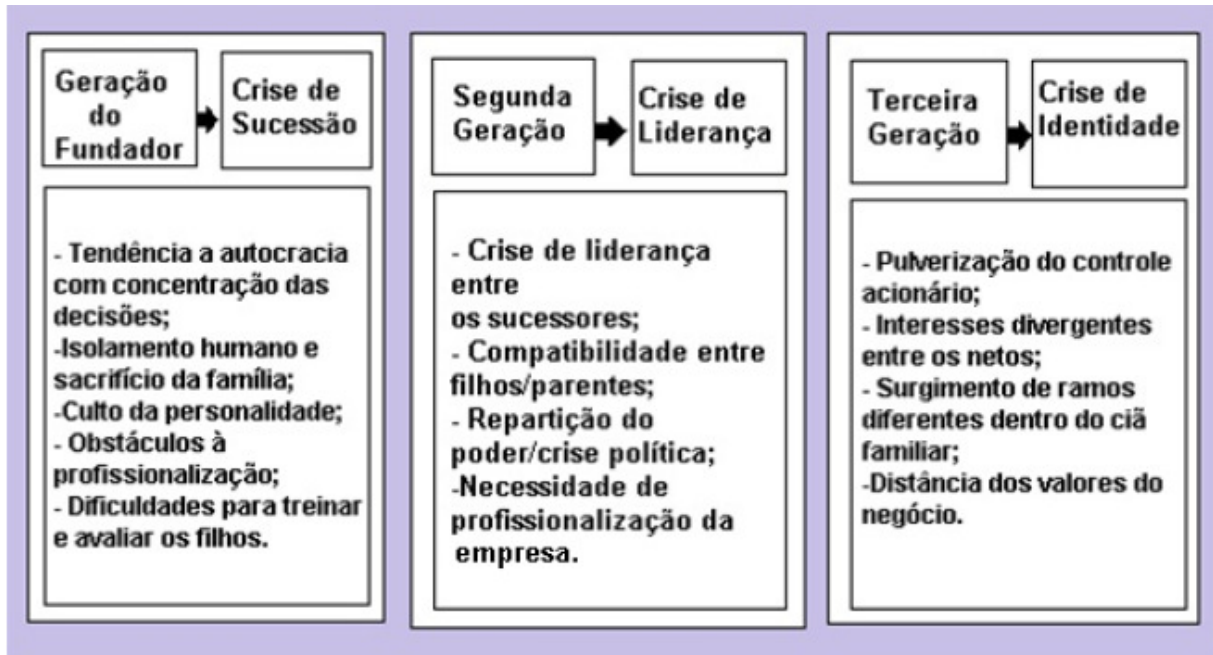
Segundo Galli, (2006) o processo de sucessão da empresa familiar permite uma avaliação de seus desempenhos e permanência no mercado. Ela só se torna uma empresa familiar após sua sucessão, antes disso no seu início ela é considerada uma empresa singular.

O processo sucessório contínuo, é considerado de total importância à vida da empresa e, pode ser explorado sobre duas perspectivas básicas: isolamento ou parte de um método de desenvolvimento da família e organização. Ainda que as organizações sejam formadas por indivíduos que nascem, crescem e morrem, elas podem ser administradas de maneira que podem perdurar além de seu funcionamento. Vale lembrar que as empresas estão diretamente ligadas pelo ciclo de vida das pessoas. (TONDO, 2008).

[...] um dos principais obstáculos encontrados pela empresa familiar, no que se refere a sua sobrevivência num longo prazo, é a transferência do poder do fundador para um de seus possíveis sucessores. Esta não pode ser analisada por critérios totalmente objetivos, pois o processo sucessório é afetado por problemas comportamentais enraizados nos conflitos entre membros da família. (FREITAS e FREZZA, 2005, p. 35)

Lodi, (1989) acrescenta, que é normal que haja crises no ambiente de trabalho quando surgem mudanças na empresa. O autor expõe suas ideias na observação dos problemas na sucessão familiar por meio de três crises da empresa familiar ilustradas na figura 2.

Figura 2 – As três crises da empresa familiar



Fonte Lodi (1989, p. 19)

Segundo Oliveira, (2006) transitando por várias gerações a empresa passa por níveis diferentes. O primeiro nível geralmente é a sociedade entre família, onde o poder é compartilhado entre pais e filhos. Com o passar dos tempos a presença dos pais tende a diminuir, com isso somente os filhos acabam realmente participando da propriedade. Uma vez que nem todos os irmãos participam das operações da empresa as atribuições são alternadas.

### 2.2.1 Etapas do processo sucessório

Oliveira, (2006) afirma que o planejamento sucessório pode ser dividido em etapas que são:

1. Identificação dos resultados a serem alcançados;
2. Estabelecimento do perfil básico do profissional;
3. Amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor;
4. Escolha do executivo sucessor;
5. Implementação e avaliação da sucessão.

Etapa 1 – **identificação dos resultados a serem alcançados**: deve haver uma interligação entre os resultados esperados e o processo estruturado do planejamento estratégico, obtendo uma rede escalar de objetivos levando em consideração o objetivo da empresa e de todas as unidades organizacionais.

Etapa 2 – **estabelecimento do perfil básico do profissional**: essa é uma etapa que se devem levar em consideração as habilidades e conhecimentos o futuro sucessor, tendo como foco os resultados almejados.

Etapa 3 – **amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor**: esse é o momento do fechamento do processo de sucessão onde o perfil do sucessor e as interações dos resultados esperados ficam interligados. Trabalhando bem essa etapa, as possibilidades de alavancar os resultados da empresa são maiores,

Etapa 4 – **escolha do executivo sucessor**: essa fase está ligada as fases anteriores, dependendo do que acontecer anteriormente, torna-se fácil decidir quem ocupará o cargo.

Etapa 5 – **implementação e avaliação da sucessão**: o processo sucessório é fortalecido nessa etapa. O possível sucessor deve ter muitos esforços e atenção nessa etapa, para que haja uma adequada evolução e os resultados sejam devidamente apresentados.

Essas foram as etapas apresentadas que uma empresa familiar pode seguir para que o planejamento de sucessão tenha bons resultados e alcance o sucesso.

### 2.2.2 O momento da sucessão

A empresa familiar deve estar bem preparada para a sucessão, e o sucessor orientado, caso contrário a empresa corre riscos de não sobreviver, ser vendida ou fechar suas portas. Para a empresa ter continuidade deve-se conversar a respeito do assunto, evitar erros e assim decidir quem assumirá a organização após a sucessão. (JOBIM, 2006)

Rivalidade entre membros familiares pela posse do controle familiar e da organização, visão diferenciada entre sucedido e o sucessor e o despreparo da família para o desentendimento sucessório, são obstáculos que podem contribuir para uma má sucessão. (OLIVEIRA, 1999)

É importante que a análise para o processo sucessório seja real, muitas vezes, o executivo *força a barra* em sua avaliação e procura auto enganar-se, por exemplo, afirmando que seus herdeiros naturais são os melhores executivos que a empresa poderá ter em seu quadro de comando. Essa situação pode levar a empresa ao caos administrativo, muitas vezes de maneira irreversível. Ou seja, procura-se agradar aos pais, avós, tios, sobrinhos, filhos, mas a empresa pode não ter fôlego suficiente para aguentar uma série infindável de *trapalhadas*. (OLIVEIRA, 1999, p. 24)

Bernhoeft (1989) completa que existem aspectos que dificultam o processo sucessório e menciona alguns fatores como: divergência entre sócios, número excessivo de sucessores e desinteresses pelos negócios da empresa. Muitas vezes os filhos e funcionários da empresa sentem-se inseguros quanto ao seu futuro na organização pelo fato de haver desinteresse e insatisfação ou por falta de orientação estratégica e operacional do fundador.

### **2.2.3 Planejamento da sucessão**

O processo de sucessão sustenta a transferência de habilidades, autoridades, contatos, bens e capitais de uma gestão para dar continuidade, em um empreendimento familiar. Devido a transições mal planejadas, muitas empresas mudam de mãos, muitas heranças se perdem nessas mudanças. (VRIES; CARLOCK; TREACY, 2009)

A sucessão pode ocorrer de modo inesperado, mesmo que haja um planejamento, tais eventos como um falecimento, doença, divórcio, herança ou o desligamento de um funcionário de muita responsabilidade, podem precipitar ou antecipar a entrada de um membro da família na empresa, ocupando um cargo de gerência ou administrativo. (COELHO; FERÉS, 2014)

A entrada de um novo membro aos negócios da família pode ser determinante para uma sucessão bem-sucedida ao longo de uma próxima geração. O cronograma de entrada de novos membros da família pode estar ligado a estágios em seu desenvolvimento de carreira e pelo ciclo de vida da família. É importante que estabeleça regras para que o empregado de descendentes no negócio, para que essa nova geração que vai integrar a gestão tem uma boa administração. (PETRY; NASCIMENTO, 2009)

O processo sucessório pode ser cuidado de três formas que são: a pré entrada, onde o sucessor escolhido ou mais evidente é preparado para assumir; a entrada do sucessor escolhido em operações do negócio; e a promoção para a ocupação de posição de gestão. (DALLA; LUIZ, 2003)

Para Gersick et al, (2007) um plano de sucessão bem desenvolvido é muito importante, mas corriqueiro, existem fatores emocionais e psicológicos que impedem ou formam barreiras a discussão interfamiliar sobre esta questão.

Quando os sucedidos não permitem que os membros da família possam crescer, para adquirir habilidades, ou eventualmente assumir a liderança o planejamento sucessório é ineficaz. Por conta disso a comunicação entre pais e filhos ou membros da família podem se romper. A sucessão pode ser bem-sucedida quando os sucessores, adolescentes e jovens precisam ter uma imagem positiva da dos negócios da empresa. Isso é mais propício de acontecer quando a entrada desses jovens é vista como uma oportunidade e não como uma ameaça. (BORNHOLDT, 2007)

Por muitas vezes os fundadores não estão propícios para formar bons sucessores para essa geração mais jovem. Ensinar requer muita paciência e muitas vezes os fundadores não estão adequados para orientar seus sucessores e que não aceitam a ideia de passar a empresa para outras mãos, normalmente eles precisam de alguns anos, para se prepararem para a aposentadoria, e aceitarem o processo sucessório e assim assegurar o futuro do empreendimento. (BORNHOLDT, 2007)

Talvez alguém possa afirmar que a empresa familiar é igual a toda e qualquer empresa; entretanto, isto não é verdade, pelo simples fato de que uma estrutura familiar, quando alocada em uma empresa, leva uma série de abordagens e interações que são realidades específicas de uma família, o que provoca certas particularidades de atuação na empresa familiar. Outra afirmação que pode ser efetuada é que uma empresa familiar é igual em qualquer parte do mundo. Essa afirmação também não é verdade, principalmente porque os países têm realidades específicas que devem ser respeitadas na análise global do assunto. Por exemplo, pode-se concordar que a realidade cultural brasileira é de protecionismo e de paternalismo, o que pode consolidar uma conjuntura extremamente reforçada nesse contexto em cada empresa familiar, principalmente pela maior facilidade de assimilação da realidade de cada residência de família pela empresa familiar (OLIVEIRA, 1999, p. 09)

Bornholdt, (2007) acrescenta que as famílias devem reconhecer que não haverá problemas que podem causar conflitos, na transição de uma geração para



outra bem-sucedida. Assim como iniciar uma conversa a respeito de um planejamento de sucessão é o difícil, a família deve entrar em conversa em uma futura sucessão, essa discussão provavelmente irá causar algumas controvérsias, por tanto é importância que isso acontecesse quando o fundador a inda está gerindo a empresa, ao invés de quando houver uma mudança repentina na gestão da empresa, engajamento antecipado é o essencial para uma boa sucessão. (BORNHOLDT, 2007)

#### **2.2.4 Preparação dos sucessores**

Os sucessores não nascem prontos, se o sucedido que um sucessor, ele tem que treina-lo para o cargo. É de fundamental importância o incentivo e a presença dos pais nesse momento para fazer que seus herdeiros estejam devidamente preparados para assumir os negócios da família, sabendo valorizar os esforços que seus antepassados tiveram para construir a empresa que futuramente será posse deles. (OLIVEIRA, 2010)

O momento da sucessão representa um dos momentos mais importantes, que aperfeiçoe a continuidade da empresa familiar, embora a empresa possa estar bastante comprometida e esse momento não apresentar os resultados esperados. As empresas familiares podem identificar dois tipos de sucessão a da família e a profissional. (OLIVEIRA, 1999)

O autor Oliveira (1999) ainda acrescenta que a sucessão familiar é o que vem dando mais destaque nas empresas familiares, considerando-se a sucessão profissional como expressiva evolução nas referidas empresas.

### 3 PROCEDIMENTO METODOLOGICO

Para alcançar os objetivos desse trabalho, o processo metodológico é a maneira mais qualificada para estudar determinados problemas e seus possíveis resultados, no entanto é necessária a definição dos aspectos metodológicos dessa pesquisa. Todo e qualquer procedimento de estudo que o pesquisador utilizará, específicos da metodologia, devem ser adequados levando em consideração os objetivos e alcançar os resultados que busca apresentar (BARROS; LEHFELD, 2010)

Alves (2009) afirma que os procedimentos metodológicos são, as técnicas e instrumentos, adotados pelo pesquisador como forma de alcançar as finalidades que busca com sua pesquisa. É nessa fase do estudo que são definidos os motivos pelo qual os dados e informações serão pesquisados coletados e analisados.

Esse capítulo apresentara o delineamento da pesquisa, seguindo essas definições de métodos e procedimento metodológicos,

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa desse estudo, quanto aos fins, enquadra-se como descritiva, atingindo uma visão ampla do estudo em questão. Esse tipo de pesquisa tem como característica no objetivo do estudo, abrangência de mercado, características de segmentos e nicho, comportamento, satisfação, opinião dos consumidores e pesquisa de imagem. (BARQUETTE; CHAOUBAH, 1997)

De acordo com Pinheiro (2010), a pesquisa descritiva é um estudo detalhado das variáveis que se relacionam em um determinado problema, sendo que o investigador não vá interferir nos resultados.

A partir de um questionário como instrumento coleta de dados é o método mais exato como descrição de fatores e detalhamento da pesquisa. Com o objetivo de coletar dados para uma análise de compostos de um processo. (SANTOS, 2004)

Segundo Malhotra (2006), essa pesquisa tem como objetivo descrever algo, como o próprio nome já diz, descrever alguma característica ou até mesmo função no mercado, utilizando de hipóteses e detalhamento de informações.

Quanto aos meios de investigação essa pesquisa se caracteriza como bibliográfica e de um estudo de caso. De acordo com Vianna (2001) pesquisa

bibliográfica é o início de todos os modelos de pesquisa, dá a possibilidade de o pesquisador conhecer e relacionar o que diversos autores e instituições a respeito do assunto e problema na pesquisa, dando auxílio ao pesquisador para fazer suas conclusões.

O estudo de caso consiste em profundo estudo de um ou mais objetos, de modo que permita seu detalhamento e conhecimento. São investigados todos os aspectos do caso e a compreensão é levada em consideração com um todo. Por ser caracterizado com um estudo intensivo e quando isso é levado em consideração podem surgir relações que de alguma outra forma não seriam descobertas. (FACHIN, 2001)

### 3.2 DEFINIÇÃO DE ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

O âmbito da pesquisa do presente trabalho será uma indústria de madeira localizada no município de Morro Grande na região Sul de Santa Catarina.

O sul do estado de Santa Catarina é subdividido em três microrregiões essa pesquisa será realizada Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense (AMESC). Sendo composto pelos municípios de Maracaja, Balneário Arroio do Silva, Balneário Gaivota, Jacinto Machado, Sombrio, Santa Rosa do Sul, São João do Sul, Passo de Torres, Praia Grande, Ermo, Turvo, Timbé do Sul, Morro Grande, Meleiro e Araranguá sendo a sede. (AMESC 2016)

A Empresa foi fundada por volta de 1974 como Desdobramento de madeira era conhecida na época como pica-pal, por ser tocada por um motor de 15 cv (capacidade de voltagem), dando início às suas atividades por falta de madeiras na região, no início trabalhavam apenas o fundador e seus dois filhos mais velhos, conforme os filhos iam crescendo já estariam designados a trabalhar na empresa.

Após o falecimento do fundador os sucessores já estavam afrente da empresa, o fundador já havia deixado seus filhos assumirem sozinhos dois anos antes de seu falecimento.

Em 1990 foi dada baixa a empresa anterior para que se fosse criada uma nova empresa essa então era Madeira e Britagem Bosa, junto os sócios foram dando continuidade com a empresa que havia sido fundada pelo pai dos então irmão e sócios, alguns anos passados a empresa teve então que se desmembrar, em 2013

foi inscrita como Madeireira Bosa, ficando então com 20 funcionários, sendo que 11 são membros da família e 3 são sócios.

A amostragem qualitativa da pesquisa é composta por 03 sócios sendo que os sócio I este responsável pelo setor de vendas e o financeiro, o sócio II é responsável pelo setor de compras de matéria prima e motorista na extração da mesma, já o sócio III está responsável pelo setor de produção e pela administração da empresa.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevista em profundidade aos três sócios da empresa, onde a mesma está localizada. Foram questionados de como procede o processo sucessório da empresa de forma os sucedidos estão sendo preparados e se há um planejamento para essas possível sucessão.

Tendo em vista a empresa está preparando seus filhos para assumirem o comando, já está sendo delegando cada um suas funções, de forma prática, sendo que os sócios da empresa estão cientes que terão muito trabalho pela frente para que se possa passar a sucessão.

Os sucessores não se sentem preparados ainda, pelo fato de não serem irmão, mas sim primos, com isso pode haver conflitos de ideias.

A empresa vem evoluindo ao longo dos anos, com a automatização dos implementos em 2003, a produção teve um aumento significativo, foram adquiridos novos equipamentos (caminhões, tratores, etc.) para facilitar na extração da matéria prima, até a entrega final.

Figura 3 – Madeireira Bosa



Fonte: Elaborada pela Autora (2017)

Figura 4 – Madeireira Bosa



Fonte: Elaborado pela Autora (2017)



Figura 5 – Madeireira Bosa



Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

A partir dos objetivos gerais delineou-se o quadro a baixo, com o objetivo de exemplificar a estruturação do público-alvo.

Quadro 5 – Estruturação da população-alvo

Objetivo	Período	Extensão	Unidade de amostragem	Elemento
Benefícios do processo sucessório como ferramenta de gestão	Segundo semestre de 2016 e primeiro semestre de 2017	Empresa familiar Madereira Bosa	Empresa familiar Madereira Bosa	Diretor da segunda geração

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, (2016)

A pesquisa será realizada por meio de questionário com a empresa em questão, essa pesquisa é considerada qualitativa, podendo descrever a complexidade de determinados problemas, analisar a interações de variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. (OLIVEIRA, 1999)

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Na concepção de Vergara (2009) afirma que estudos realizados como este são envolvidos por dados primários, sendo que as informações que não se encontram disponíveis, devido a pesquisa gerar os mesmo.

Dados primários são aqueles levantados em consideração as necessidades específicas, que está em desenvolvimento e não coleta de dados para outros fins. (RAUEN, 2002)

Será feito entrevista para obter os dados amostrais, essa forma o questionário contribui em uma das mais importantes técnicas disponíveis para a coletar dados. (LAKATOS; MARCONI, 2006)

O questionário é a técnica mais utilizada para a coleta de dados, permitindo assim medir com melhor exatidão o se deseja estudar. Essa técnica procura investigar e identificar opiniões sobre algum fato ou fenômeno, identificar fatores que influenciam ou que determina certas opiniões, a conduta em certas circunstancias podem ser determinadas pelas respostas individuais. (CERVO, 2002)

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Esta pesquisa é considerada qualitativa, tal pesquisa não se preocupa com representatividades numéricas mas, sim, com o aprofundamento do entendimento de um determinado grupo social, de uma organização entre outros. Os pesquisadores que fazem uso dessa pesquisa confronta com intenção de defender um método único para todas as ciência, já que as ciências sociais tem suas especificidade, o que tem como hipótese um mitologia própria, com isso os pesquisadores que utilizam o método qualitativo não podem fazer julgamentos, nem permitir que seus preconceitos ou crenças interfiram na pesquisa. (GOLDENBERG, 1997)

A abordagem qualitativa tem por definição de maneira bibliográfica e caracterização, bem como a busca de entendimento mais declarados e de características situacionais para determinados assuntos para melhor entendê-los. (RICHARDSON, 1999)



### 3.5 SINTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi desenvolvido um quadro como forma de sintetizar os procedimentos metodológicos, com o intuito de demonstrar os objetivos específicos da pesquisa, alinhados ao tipo de pesquisa, quais os meios de investigação, técnicas para a coleta de dados, classificação dos dados, e demais procedimentos de coleta de dados e pôr fim a análise dos dados.

Quadro 6 – Síntese do lineamento da pesquisa

Objetivos específicos	Tipo de pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Classificação dos dados da pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Descrever o histórico da família pesquisada com foco na constituição familiar	Descritiva	Estudo de caso	Primária	Entrevista individual em profundidade	Entrevista individual em profundidade	Qualitativa
Identificar o perfil do fundador da empresa em estudo, a partir do ponto de vista do sucessor	Descritiva	Estudo de caso	Primária	Entrevista individual em profundidade	Entrevista individual em profundidade	Qualitativa
Descrever como ocorreu o processo de sucessão na empresa e suas etapas	Descritiva	Estudo de caso	Primária	Entrevista individual em profundidade	Entrevista individual em profundidade	Qualitativa
Analisar as vantagens e desvantagens do processo de sucessão	Descritiva	Estudo de caso	Primária	Entrevista individual em profundidade	Entrevista individual em profundidade	Qualitativa

Fonte: Elaborado pela Autora (2016)

## 4 ANALISE DA COLETA DE DADOS

Nesse capítulo será apresentada os resultados da coleta de dados com a entrevista. Sendo assim todas as informações coletadas foram estratificadas e organizadas, para obter um melhor compreensão do tema, as amostras foram separadas por objetivos e correlacionadas. Como iremos observar no decorrer do presente estudo.

### 4.1 ANALISE DA PESQUISA QUALITATIVA

Nas próximas sessões será apresentada a composição da empresa, o processo de sucessão familiar, as expectativas com a terceira geração, os assuntos relacionados o processo sucessório, bem como o que pensam os sócios em relação aos herdeiros para assumir a direção da empresa, quais dificuldades e desafios para enfrentar o processo.

#### 4.1.1 Quantos sócios a empresa possui? Quais suas ocupações?

O primeiro bloco de questões, buscou identificar quantos sócios a empresa possui e quais suas ocupações, bem como foram delegadas para cada um suas funções, de forma que fique entendido como a empresa está organizada atualmente, para melhor entendimento, está exposto no quadro a baixo.

Quadro 7 – Sócios da empresa e suas ocupações

Sócios da empresa	Ocupações
Sócio I	Venda e Financeiro
Sócio II	Compras e Motorista
Sócio III	Produção e Administrativo

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Pode-se observar que a empresa possui três sócios e cada um possui suas funções delegadas e estabelecidas, bem como cada sócio responde por algum setor da empresa, sócio I, responde pelo setor de vendas e pelo setor financeiro, sócio II, responde pelo setor de compras e também é um dos motoristas da empresa

e o sócio III está delegada a função de responder pelos setores da produção e do Administrativo, mas as tomadas de decisões são resolvidas com conselho/reunião.

#### 4.1.2 Perfil dos entrevistados

O bloco a seguir da pesquisa buscou identificar o perfil dos sócios da empresa em estudo, no questionário da entrevista esta introduzida questões como, idade, gênero, tempo de ocupação na empresa.

Quadro 8 – Perfil dos entrevistados

Perfil dos entrevistados	
Idade?	Sócio I 61 Sócio II 59 Sócio III 53
Gênero?	Ambos sexo masculino
Tempo de permanência na empresa?	Sócio I desde os 14 anos Sócio II desde os 16 anos Sócio III desde os 18 anos

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Observa-se que o perfil dos entrevistados é somente masculino, os sócios são irmãos, desde o início se sua carreira profissional permanecem na empresa, iniciaram suas atividades na empresa desde cedo, mas somente com a idade especificada é que tiveram os nomes registrados na empresa. Os sócios pretendem permanecer na empresa até que conseguirem, mesmo que não estejam exercendo suas funções de hoje.

#### 4.1.3 Quantos funcionários a empresa possui hoje? Quantos são da família?

Nesse terceiro bloco será demonstrado quantos funcionários a empresa possui, especificando quantos são da família e quantos são contratados da comunidade ou aos arredores da empresa. E quais estão à espera pela sucessão.

Quadro 9 – Quadro de colaboradores

Funcionários da Empresa	
Familiares	09
Outros	08
Total	17

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Pode-se observar, que a empresa possui boa parte de seus funcionários familiares, dentre os 12, sendo que, 06 são os filhos dos sócios, que estão se preparando para a futura sucessão, e 03 membros da família que continuam trabalhando na empresa mas, seus pais não estão mais vinculados a organização, 08 pessoas que trabalham na empresa não fazem parte do âmbito familiar, são pessoas da comunidade onde está situada a empresa, com o total de 20 funcionários.

#### 4.1.4 Há preocupações com a sucessão?

Resposta Sócio I: Sim,

Sócio II: Sim, pelo fato de que no momento não há uma pessoa preparada para assumir a empresa

Sócio III: sim, pelo motivo de como eles irão enfrentar as dificuldades e os problemas que podem surgir.

Análise: Ao analisar a resposta dos sócios é visível a preocupação com o andar da empresa. Se a próxima geração está apita para assumir tal responsabilidade e se terão interesse para o mesmo.

#### 4.1.5 Os sucessores estão sendo treinados para a ocupação dos cargos?

Resposta Sócio I: Sim, todos os dias cada um em uma função.

Sócio II: Sim, quando surgem situações do domínio deles, os mesmos são colocados a prova para enterrar-se nas situações corriqueiras do dia-a-dia da empresa.

Sócio III: Sim, de modo que cada sócio tem suas funções está sendo repasso para seus sucessores.

Análise: Ao analisar as respostas dos sócios na entrevista, os mesmos estão sempre à disposição para ensiná-los, mesmo em situações de perigo como uma problema para ser resolvida. Desse modo os futuros herdeiros já estão sendo treinados.

#### **4.1.6 Há dificuldade em preparar os sucessores? Eles compreendem suas exigências?**

Resposta Sócio I: Tem bastante dificuldades, pois surgem várias divergências de opiniões

Sócio II: Há divergência de ideias, muitas vezes os herdeiros não compreendem as exigências dos sucedidos e querem confrontar suas opiniões.

Sócio III: Em algumas situações se torna dificultoso, pelo fato de serem primos e irmãos,

Análise: Ao analisar as respostas dos sócios, pode ser observados que os sucessores por muitas vezes não compreendem as cobranças que são orientados a eles, do mesmo modo as ideias são confrontadas, os sócios querem manter as orientações de uma empresa familiar sadia.

#### **4.1.7 Os sucessores estão preparados?**

Resposta Sócio I: No momento não e por enquanto não fazem ideia do tamanho da responsabilidade.

Sócio II: Não, eles precisam de mais algum tempo para estar totalmente a frente da empresa.

Sócio III: Não eles precisam ter consciência de que é uma responsabilidade muito grande que eles terão em mãos.

Análise: Ao analisar a resposta pode-se observar que os sucedidos estão sim preocupados com a sucessão e que seus sucessores precisam entender que está

por vir uma responsabilidade muito grande ao assumir uma empresa que é da família.

#### **4.1.8 O que os herdeiros acham a respeito da sucessão?**

Resposta Sócio I: Eles estão preocupados, pelo o que está por vir.

Sócio II: Por terem uma garantia na empresa, pode ser um motivo para aprenderem.

Sócio III: Acham que pode vir à não dar certo, pela divergência de ideias que pode vir a gerar conflitos, mas tudo isso é questão de maturidade que eles podem/devem adquirir conforme se envolvem com a empresa.

Análise: Ao analisar a resposta dos sócios em entrevista, no olhar deles os herdeiros mostram “medo” ao assumir a responsabilidade de continuar um empreendimento com sócio que pode ser diferentes uns dos outros. Do mesmo modo sente-se confiantes por terem uma garantia no futuro, se vir a dar certo com seus futuros sócios.

#### **4.1.9 Na sua opinião, qual seria o perfil adequado para o novo sucessor?**

Resposta Sócio I: Alguém com responsabilidades e determinação, para manter a empresa sempre atualizada e seguir firme no negócio

Sócio II: Fazer o que os antecessores fazem e se possível inovar na resolução dos problemas.

Sócio III: Ter os sucedidos como exemplo, e inovar na resolução de problemas. Afinal eles são mais novos, terão acesso mais fácil e rápido as tecnologias, até mesmo para ter ideias inovador.

Análise: Ao analisar a resposta, pode-se notar, que os sócios esperam com seus herdeiros, pessoas de responsabilidade e determinadas. Sendo que terão autonomia para inovar, mas com coerência desde que não tenha atitudes desnecessárias.

#### **4.1.10 No momento se faz necessário que eles tenham um entendimento mais amplo como finanças, recursos humanos, técnico e de pessoal?**

Resposta Sócio I: Alguns sim, para um maior entendimento do ramo onde estão atuando.

Sócio II: Sim, eles iram precisar futuramente, não adianta ter somente conhecimento no operacional, o teórico precisa ter pelo menos uma introdução

Sócio III: Sim, eles terão que fazer negociações na compra de matéria prima e na venda de produtos e trabalharão diretamente com pessoas, onde iram ensinar os processos da produção.

Análise: Ao analisar a resposta os sucessores no entender dos sucedidos precisaram ter conhecimentos em todos os setores no âmbito da empresa, pode ser delegado cada um uma função, mas seria interessante a interação de todos.

#### **4.1.11 E para assumir a empresa o sucessor precisa ter uma qualificação?**

Resposta Sócio I: Não, tem é que ter boa vontade para seguir com o negócio.

Sócio II: Não é necessário, mas seria importante, para administrar com mais confiança.

Sócio III: Não necessariamente mas os filhos e herdeiros até mesmo os funcionários que não são da família, são incentivados a continuar seus estudos e buscar uma qualificação

Análise: Ao analisar a resposta, pode-se notar que os sucedidos não cobrão ou exigem uma formação dos sucessores, mas deixam bem claro que incentivam e que seria importante terem uma qualificação.

#### **4.1.12 Os sócios possuem algum tipo de qualificação?**

Resposta Sócio I: Não, por falta de oportunidade

Sócio II: Não, tínhamos que trabalhar, e trabalhávamos muito

Sócio III: Não, muitas vezes não dava de sair do trabalho para estudar.

Análise: Ao analisar a resposta os sucessores não possuem qualificações, pelo falta de oportunidade e conseqüentemente por trabalharem muito em função da empresa que estava no seu início de carreira.

#### **4.1.13 Essa falta de qualificação reflete no empreendedor de hoje?**

Resposta Sócio I: Em alguns momentos sim

Sócio II: Pela falta de um estudo á mais, fica o sentimento que falta um pouco de confiança.

Sócio III: Talvez por ter um conhecimento teórico, o sentimento de confiança ao fechar um negócio fica mais presente.

Análise: Ao analisar a resposta, pode-se perceber que a falta de uma qualificação pode deixar o sucedido apreensivo em algumas partes, como se estivesse faltando alguma coisa. Mas acrescenta que são muito empreendedores e que buscam sempre o melhor para a empresa e seus colaboradores.

#### **4.1.14 Em relação aos sucessor, como você imagina que eles agiriam em solucionar problemas da empresa?**

Resposta Sócio I: Com preocupação e apreensão, afinal eles estarão a frente da empresa.

Sócio II: Dependendo do problema, imagino que eles resolvam os problemas como vem sendo resolvidos.

Sócio III: Imagino que eles iram resolver da forma como deve ser, implantando novas ideias para o negócio.

Análise: Ao analisar a resposta, os sucedidos confiam em seus sucessores, que eles iram conseguir suprir suas necessidades e da empresa, confiam também que faram uma boa passada de poder.

#### **4.1.15 O mercado despõem de algum profissional para assumir a empresa, caso os herdeiros não o farem adequadamente?**



Resposta Sócio I: Credito que sim.

Sócio II: Sim o mercado dispõem

Sócio III: Sim, mas os sucessores serão treinados para seu melhor.

Análise: Ao analisar a resposta observa-se de que os sucedidos estão sim cientes de que o mercados pode dispor de um profissional, mas apostam suas expectativas nos herdeiros, de que faram o possível para dar certo.

#### **4.1.16 E em quanto as vantagens e desvantagens da uma empresa familiar?**

Resposta: Vantagem Sócio I: Presença de todos na empresa membros da família.

Sócio II: Sendo todos da mesma família e conhecidos os problemas conseguem ser resolvido mais facilmente.

Sócio III: Se torna mais fácil a resolução de problemas e não se dá a impressão de estar sozinho no negócio.

Desvantagens Sócio I: Divergência de ideias.

Sócio II: Pensamentos e ideias divergentes que podem resultar e conflitos

Sócio III: Pode haver conflitos pelas diferenças nas ideias, podendo afetar o âmbito familiar.

Análise: Ao analisar a resposta, pode-se notar que as vantagens predomina no ambiente empresarial da família, por ter facilidade no acesso aos sócios, para qualquer tipo de imprevistos. Mas as desvantagens precisa de cuidados para que não inesperados conflitos cheguem até suas famílias.

## **4.2 ANALISE GERAL DA PESQUISA**

Bem como demonstrado anteriormente a empresa em estudo não despõem de um plano de sucessão para a próxima geração. É de suma importância que a empresa pelo menos tenha uma linha de raciocínio, de como pretendem treinar e avaliar seus próximos sucessores. Foram abordados os assuntos relacionados a preocupação em relação a próxima geração e ficou evidenciado que falta preparo e o medo de deixar a organização por completo se faz persente. Na concepção dos sócios representa-se que tudo é questão de entendimento entre os herdeiros e boa vontade dos mesmo para assumir a empresa.

Nota-se que os sócios preocupam-se com o empreendimento, com isso incentivam que seus herdeiros tenham boa vontade para assumir tal responsabilidade. Por mais que seja difícil e trabalhoso é importante que a próxima geração busque conhecimento em suas áreas, para que se tenha mais confiança na gestão da empresa.

Por mais que o mercado pode despor de um profissional, eles ainda tendem a acreditar que seus herdeiros possam dar continuidade do negócio. Os sócios frisam a importância da empresa e que é muito mais vantajoso ser uma empresa familiar, pelo fato de serem da mesma família torna-se mais fácil na hora de tomada de decisões.

O presente estudo dispõe de uma proposta de planejamento sucessório para a empresa, na concepção dos autores seria uma proposta para que se tenha uma linha de raciocínio ou na falta de um planejamento sucessório que sirva de exemplo no momento que antecede a sucessão, melhorando e esclarecendo as dificuldades do processo.

Nesta parte do trabalho será elencado as partes principais do presente estudo, será demonstrado como está organizada a família na empresa, o relacionamentos entre família e empresa, vantagens de desvantagens de empresa familiar na concepção dos sócio e dos autores e as dificuldades da empresa em treinar os seus sucedidos.

#### 4.3 CONSTITUIÇÃO DA FAMÍLIA E FAMILIARES NA EMPRESA

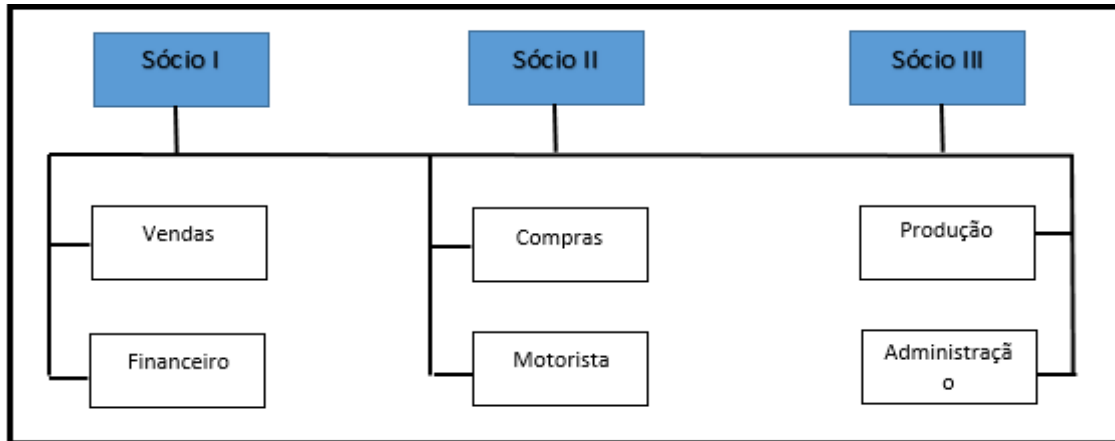
Segundo o sócio entrevistado, afirma que a educação é ensinada no lar e junto ao convívio dos membros da família, costumes e comportamentos originam-se junto aos mesmos, sendo assim o comportamento no ambiente de trabalho por muitas vezes tem influência ou tomam como exemplo seus respectivos sucedidos.

O mesmo afirma ainda que seus filhos valorizam sim a empresa e seu trabalho, pelo fato da empresa ter sido construída com tantos esforços e dedicação e o quanto foi custoso chegar onde estão hoje.

Devido a empresa obter cargos apenas de competência masculina, apenas uma filha dos sócios trabalha na mesma, ocupando o cargo de Auxiliar Administrativo.

Para melhor compreensão a seguir será ilustrada a forma como está estabelecida a hierarquia da empresa atualmente, sendo demonstrado os setores e cargos da empresa, exercidos pelos integrantes da família.

Figura 6: Organograma da Empresa Madeireira Bosa.



Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

O organograma ilustrado na imagem 6, apresenta os setores e as funções de cada sócio, sendo que sócio I Elói Bosa é responsável pelo setor de vendas, é quem define valores de venda e pelo setor financeiro, contas à pagar, à receber e entregas dos produtos, o sócio II Enio Bosa é responsável pelo setor de compras de matéria prima, é responsável pela extração do mesmo e motorista, sendo que a matéria prima precisa ser transportada do seu cultivo até a empresa, sendo essa a madeira, Já o sócio III Elvio Bosa é responsável pela produção e a administração da empresa, é ele quem contrata, treina seus funcionários, presa pela segurança, obtenção de novos produtos e equipamentos define salário dos funcionários, exceto dos sócios, isso é estipulado em concordância com os demais.

#### 4.4 RELACIONAMENTO ENTRE FAMÍLIA E EMPRESA

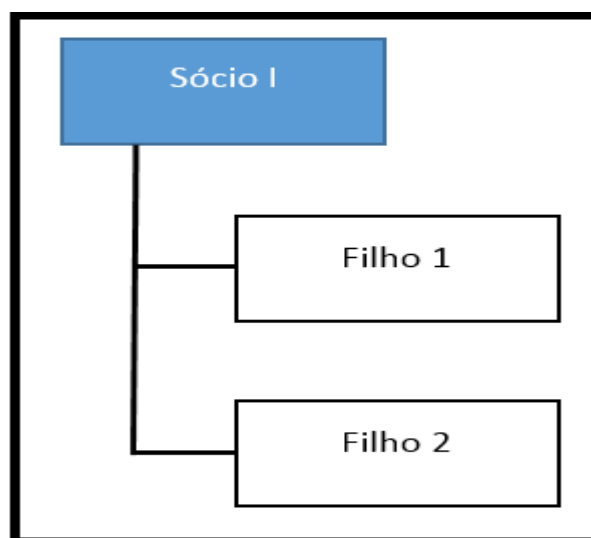
Percebesse que cada família, possui seus costumes, com isso por algumas fazer se torna difícil chegam a um acordo. Sendo assim, há situações e momentos que se não forem bem administrados com cautela, pode prejudicar a empresa na tomada de decisões. Pode ser observado que o cotidiano da família possui influência nos membros da empresa.

Na entrevista o sócio III, se mostrou sincero ao dizer que esse é realmente um assunto bastante delicado para se tratar, por muitas vezes se torna complicado separar os problemas familiares com os problemas da empresa. O mesmo ressalta, que é preciso ter muita cautela para não pôr tudo a perder e não prejudicar nem a família nem a empresa.

Para um bom funcionamento da empresa, é relevante que os herdeiros percebam de como é importante sua participação nos afazeres da mesma, trazer os filhos para perto do negócio desde a infância, fazer com que eles interagem entre os futuros sucessores e entendam que a sobrevivência do negócio depende os esforços dos membros da família. (OLIVEIRA, 1999).

A seguir será demonstrado a estrutura de cada sócio, cargo dos filhos, idade e suas formações.

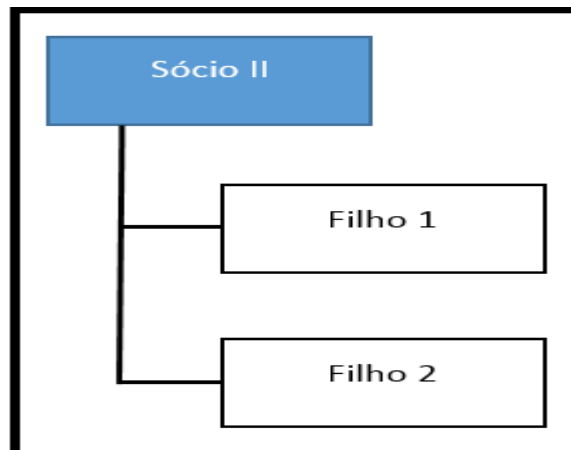
Figura 7 – Estrutura família do sócio I



Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

O sócio I possui dois filhos sendo que, um de 34 anos trabalhada na extração de matéria prima como motorista, o outro com 28 anos trabalhada como motorista na entrega dos produtos.

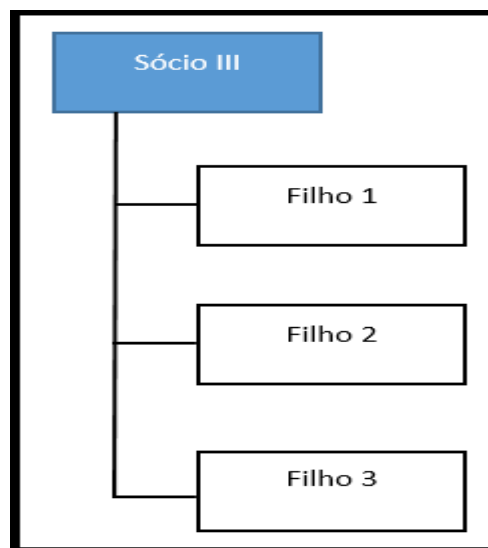
Figura 8 – Estrutura família sócio II



Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

A estrutura da família do sócio II, possui dois filhos também, sendo que o mais velho com 35 anos trabalha como motorista na extração da matéria prima, e a filha de 29 anos trabalha como auxiliar administrativo na empresa, ocupando o único cargo feminino da empresa.

Figura 9 – Estrutura família do sócio III



Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Já a família do sócio III, possui três herdeiros, sendo que o mais velho de 32 anos, trabalha no beneficiamento de madeira, faz compra de peças e na manutenção da empresa, a filha do meio de 28 anos não trabalha na empresa, pelo fato de a organização não possuir muitos cargos de competência feminina e os que há, já está ocupado o filho mais novo de 25 anos trabalha como operador de serra e em dias que o sócio III precisa sair, o mesmo faz a frente da produção tomando conta dos colaboradores.

#### 4.5 PREPARAÇÃO DOS SUCESSORES E SUAS DIFICULDADES

É importante embasar de como o empresário prepara seus filhos ou sucedidos, para assumirem a responsabilidade ao cargo de diretor ou gerente da empresa. Em entrevista os sócios comentam que não tiveram as oportunidades que oferecem aos seus filhos, acrescenta ainda, que incentivam e apoiam seus filhos a estudarem e buscarem aperfeiçoamento e conhecimento na quilo que desejam fazer.

Antigamente não havia a necessidade de se qualificar o estudo “básico” era o suficiente, na época nossos concorrentes possuíam o mesmo grau de escolaridade, hoje os tempos são outros, nosso sucessores precisam estar preparados para uma concorrência que provavelmente iram possuir algum estudo ou qualificação em algumas áreas.

Os sócios relatam também que devido ao comodismo alguns dos herdeiros não possuem algum curso ou graduação, mas que há aqueles que ainda estão estudando bem como há quem já concluiu.

No quadro a abaixo veremos uma listagem de herdeiros e suas qualificações.

Quadro 10 – Qualificações dos sucedidos

Nome	Formação
Cleidivan Fenali Bosa	Segundo Grau Completo
Eder Zepeline Bosa	Segundo Grau Completo
Evelin Bosa	Cursando Administração
Gabriela Fenali Bosa	Graduada em Matemática
Geferson Bosa	Cursando Engenharia Elétrica
Geison Bosa	Formado Técnico em Administração
Paulo Junior Bosa	Segundo Grau Completo

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Exposto acima podemos observa que a empresa incentiva seus sucessores a terem alguma formação e a importância de se atualizarem, cursar uma faculdade ou curso que possa agregar valor e conhecimentos a sua vida profissional e pessoal, alguns não demostram tanto interesse pelos desejos de seus sucessores.

Ainda na entrevista os sucessores relatam o quanto trabalharam e se esforçaram pensando no futuro, no crescimento da empresa, e hoje sentem muito orgulho de onde chegaram tudo conquistado com o esforço do seu trabalho e empenho.

Segundo Londi (1987) descreve que defende a ideia de se pensar no futuro. O fundador origina uma empresa na ideia partida de um sonho pessoal, quando chega um certo ponto sente dificuldade de passar para a próxima geração os verdadeiros valores de sua organização. Destacando também aquele que assume a empresa assume também os valores a serem passados para as próximas gerações.

Bem como, os sócios declaram na entrevista, que gostariam se seus herdeiros pensassem no futuro profissional e pessoal, e que tivessem alguma formação. Afirma também, que os sucessores não mostram tanto interesse por esse lado e que falta um pouco de mais capacidade para assumirem os negócios da empresa.

Quadro 11 – Dificuldades na preparação dos sucedidos, segundo os sócios entrevistados.

Alguns herdeiros não demostram interesse em aperfeiçoar-se
Divergência de ideias entre sucedidos e sucessores
Geração de conflitos, por não serem irmão mais sim primos
Falta de interesse para permanecer na empresa fora de horário, como era feito na sucessão anterior

Fonte: elaborado pela Autora (2017)

Contudo, o fato de acharem que os herdeiros não estão preparados para assumirem tal responsabilidade de estar à frente da empresa é muito comum, a insegurança fica bem evidente, pois acham que por algum problema ou falta de profissionalismo pode pôr tudo a perder e levar a empresa a falência.

Segundo Bornholdt (2005) as empresas familiares não possuem um modelo sucessório específico, mas porem há regras básicas que permitem a formação de referências para o seguimento da mesma. Toda via, se houver o seguimento dessas regras, será mais fácil transição frutífera de poder.

O momento da sucessão é um rito de delegação de poder. Sendo bem provável o principal momento de uma empresa, “ sendo o marco mais significativo de uma organização no âmbito familiar tendo um ciclo de 20 a 40 anos. (BORNHOLDT; 2005. p. 57)

#### 4.6 PROPOSTAS DO TRABALHO

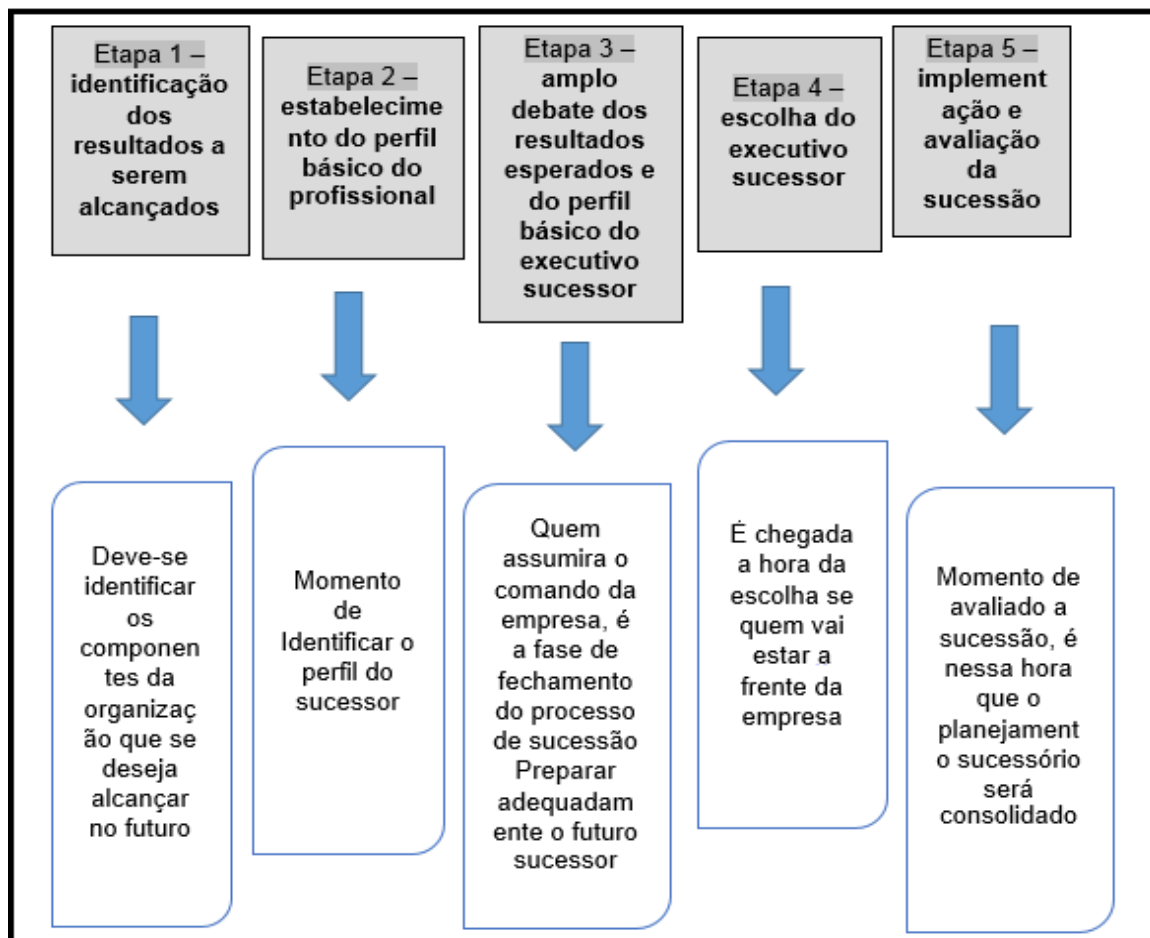
Bem como descrito na fundamentação teoria anteriormente deste presente estudo, Para melhor avaliar seus sucessores, será exposto uma possível proposta de planejamento sucessório e as fases que podem caracteriza-lo.

Segundo Oliveira (2006), enfatiza a sucessão familiar como tendo seus princípios, o sucessor assume valores, as crenças, as atitudes, o comportamento e a expectativa de vida para os membros mais influentes.

Oliveira (2006), cita ainda que o processo de sucessão deve se dar em cinco fases, visando os resultados que o sucessor trata ao assumir a empresa. Veremos a seguir as fases do planejamento sucessório na concepção do autor citado anteriormente. Para melhor compreensão as etapas reação expostas no quadro a seguir.



Figura 10 – Etapas de um planejamento sucessório



Elaborado pela Autora (2017)

Fase 1 – Deve-se identificar os resultados a serem alcançados; deve-se identificar os componentes da organização que se deseja alcançar no futuro, tais como, visão, missão, valores e os objetivos específicos. A empresa em estudo não possui um planejamento sucessório e nem uma data específica para a elaboração do mesmo. Sugere-se a criação de um planejamento para aproxima sucessão que assumirá o cargo.

Fase 2 – É o momento de Identificar o perfil do sucessor, atualmente não possui um prazo para o planejamento sucessório, mas já há indícios de alguns herdeiros que possuem qualidades para assumir a empresa, que se destaca dos demais.

Fase 3 – É o momento de escolha, de quem assumirá o comando da empresa, é a fase de fechamento do processo de sucessão preparar adequadamente o futuro sucessor, tendo em vista o perfil do sucessor, se esta fase for bem trabalhada o processo pode ser bem-sucedido.

Fase 4 – Escolha do sucessor, é chegada a hora da escolha se quem vai estar a frente da empresa, a forma como transmitir essa notícia aos demais precisa de cautela, para que não haja conflitos entre herdeiros. Quem se adequara ao cargo de diretor ou diretores da empresa.

Fase 5 – Nesse momento é avaliado a sucessão, é nessa hora que o planejamento sucessório será consolidado, o sucessor tem que estar ciente de que em qualquer tomada de decisão, seja benéfica para todos os colaboradores e para a empresa. Ter atenção e observar a evolução e os níveis de esforços, apresentado os resultados esperados.

Para oliveira (2006) é fundamental a interação dessas cinco fases e a interação e envolvimento de todas as partes, para que o planejamento sucessório seja viável e aplicado com sucesso.

A proposta de um planejamento sucessório na empresa em estudo, segundo os sucedidos, é algo de difícil acordo entre os sócios, pelo fato de acharem que ainda não está no momento de se desligarem da empresa, por acharem que são novos e que seus herdeiros não estejam aptos para assumirem a responsabilidade da direção da empresa.

Acrescentam que um dos motivos que levam os sócios não se afastarem, é o possível conflito entre familiares. Enfatizam, que os seus sucessores ainda não estão totalmente prontos, mas quando se fala no futuro da empresa, todos demonstram interesses pela sucessão da mesma.

Os sucedidos possuem uma visão de que a sucessão é uma etapa fundamental para a sobrevivência da empresa, destacando que se não for bem planejada possa gerar conflitos e prejudicar a empresa. Apesar dos sócios não possuírem uma meta específica, mas porem possuem uma visão de longo prazo, por mais que não tenham uma data para que isso aconteça, tudo indica que há vontade de crescer e manter seus ideais.

Deve-se elaborar o planejamento sucessório com antecedência, para que a possibilidade de sucesso seja alcançada. O apego pela empresa fica bem evidente entre os sócios, com isso eles não conseguem deixar o comando da organização totalmente com os herdeiros, tendo que enfrentar dificuldades e a adaptação para o processo de sucessão.

## 5 CONCLUSÃO

Esse trabalho tem como objetivo principal, destacar a importância de um planejamento sucessório em uma empresa familiar, destacando o quanto é importante e fundamental para a continuidade dessa empresa.

Na construção desse trabalho pode ser observar que as empresas familiares fazem parte de uma considerável, fatia de mercados, não só no Brasil mas como pelo mundo. Por tanto um planejamento bem sucedido resultara em uma empresa bem sucedida.

Por meio desse estudo pode verificar que boa parte da empresas familiares raramente passam da terceira geração, e sua sobrevivência depende do seu processo de sucessão, este sem dúvidas é um momento delicado para a empresa, é onde está sendo transferido o comando da empresa a um sucessor membro da família, ou a um profissional externo, em caso de optarem por uma sucessão profissionalizada.

Diante deste contexto, foi elaborado uma pesquisa em uma empresa de madeira, que está em sua segunda sucessão, devido ao falecimento do fundador da mesma. A próxima geração por sua vez irá assumir a empresa sem nenhum planejamento adequado, tornando mais dificultoso assumir o comando da empresa.

Neste sentido verificou-se, que na concepção dos sócios a sucessão é algo muito delicado e que ainda é cedo para se falar em planejamento sucessório, mas que o futuro sucessor será muito bem treinado para assumir o comando da empresa. A expectativa dos sócios para com os herdeiros, é que eles sejam capazes de assumir uma responsabilidade tão grande, que sejam pessoas honestas, dedicadas e que saibam trabalhar em grupo, sendo assim fatores fundamentais para o sucesso da empresa. Em entrevista, ficou evidente que os sócios fazem questão que o comando da empresa seja assumido pelos seus herdeiros e que em último caso a empresa irá optar por um profissional terceirizado. E sentem que os seus herdeiros ainda não possuem confiança para assumir tal responsabilidade.

Identificou-se também que a dificuldade no preparo dos sucessores, é a falta de interesse e profissionalismo e também o medo de não conseguirem dar continuidade da empresa.

Enfim, por base do estudo empregado neste trabalho, fica evidente que o processo de sucessão é algo a ser planejando por longo prazo, sendo que não se

pode identificar quando surgira a necessidades de uma sucessão seja por doença, falecimento ou por opção. Então sugere-se que a empresa em estudo inicie o planejamento sucessório, mesmo que os sócios preendem-se, de não querer deixar a empresa tão cedo. Quanto antes trabalhar este assunto com os herdeiros, pode-se evitar conflitos, minimizar riscos e também fazer com que os mesmos, possam assumir a empresa de maneira que sintam mais confiança e capacidade para corresponder às expectativas de seus pais, do mesmo modo que consigam solucionar e enfrentar os problemas, que possa vir a pôr a organização em risco. Com isso pode-se obter uma transição de poder bem sucedida.

Frente disso, o presente estudo, pode ser capaz de responder todas as questões da pesquisa, explanando as fases de um planejamento sucessório, para que a empresa faça execução do mesmo, explicando como sucessores e sucedidos devem se preparar para passar por este processo e alcançar os objetivos almejados. Conclui-se que o processo sucesso natural e inevitável no âmbito da empresa familiar e que provavelmente as empresas enfrentam desafios e problemas no decorrer do processo de sucessão.

## REFERÊNCIAS

ALVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 160 p

ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias**: um roteiro passo a passo. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.**: gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.

BARQUETE, Stael; CHAOUBAH, Alfredo. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Saraiva, 1997.

BARQUETE, Stael; CHAOUBAH, Alfredo. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Saraiva, 1997.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. São Paulo: Makron Books, 2010.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: IBECOM, 1987. 173 p.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**: implementação pratica. Porto Alegre: Bookman, 2005. 182 p.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**: implementação e Prática. Porto Alegre : Bookman, 2007.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOSCOLODI, João. **A empresa familiar**. São Paulo: Biblioteca Pioneira da Administração e Negócios, 1987.

CAMARGO, Arla Goulart S.; JAKUBASZKO, Andrea. As bases da fragilidade dos laços familiares contemporâneos. 2007. Disponível em: <[http://www.univag.edu.br/adm\\_univag/Modulos/Producoes\\_Academicas/arquivos/ArlaCamargo.1.2.pdf](http://www.univag.edu.br/adm_univag/Modulos/Producoes_Academicas/arquivos/ArlaCamargo.1.2.pdf)>. acessado em: 5 maio de 2017

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. conhecimento. 6. ed. rev. Rio de Janeiro: DP & A, 2004. 166 p.

COELHO, Fábio Ulhoa; FERÉS, Marcelo Andrade (Coord.) . **Empresa familiar:** estudos jurídicos. São Paulo: Saraiva, 2014.

DALLA, Armando Costa; LUZ, Adão Eleutério da Luz. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares:** o caso do Grupo Pão de Açúcar, 2003. Universidade Tuiuti do Paraná, 2003.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar.** São Paulo: Abril-Tec, 1976. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v7n23/v7n23a06.pdf>

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: saraiva. 2001.

FREITAS, João Paulo. **Passagem do bastão, o grande impasse na empresa familiar.** Gazeta Mercantil. São Paulo, 2005.

FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA, Cleusa Maria Marques. Gestão e Sucessão em Empresa Familiar. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, RS, v. 2, n. 1, p. 31-43, jan. 2005.

GALLI, Manuela. **Empresa familiar como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** 124 f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2006

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração:** ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócios, 2007.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração:** ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócios, 2007. JOBIM, Cynthia. Pais e herdeiros: qual o papel de cada um no processo de sucessão da empresa familiar?. **Revista Racine**, São Paulo , v. 16, n. 90 , p. 92-94, fev./ 2006.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

GRZYBOSVKI, Denize. **O administrador na empresa familiar:** uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UFP, 2002. 184p.

JOBIM, Cynthia. Pais e herdeiros: qual o papel de cada um no processo de sucessão da empresa familiar?. **Revista Racine**, São Paulo, v. 16, n. 90, p. 92-94 fev./2006.

KETS DE VRIES, M. F. R.; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LANSBURG, Ivan. **Succeeding generations:** Realizing The Dream of families in Business. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico. *In*: MARTINS, I. G. *et al.* **Empresas familiares brasileiras**. São Paulo: Negócios, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Ed. Pioneira, c1994. 138 p.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3 ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1987. 171 p.

LONGENECKER, J. G. **Administração de pequenas empresas**. 13 ed. New York: Thomson, 2007.

MALHOTRA, Naresh. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4.ed Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO. Adelino de. **Empresa familiar**: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. Ed. E ampl São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999. 256 p.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 20. n. 49. p 109-125, janeiro/abril, 2009

PINHEIRO, José Mauricio dos Santos. **Da iniciação científica ao TCC**: uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

PINHEIRO, José Mauricio dos Santos. **Da iniciação científica ao TCC**: uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.

RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação à pesquisa**. 2. ed. Rio do Sul: Nova Era, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999. 3ª ed.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do** São Paulo: Nobel, 1991.

SANTOS, Paulo Domingos Chaves dos. **Cultura, poder e conflito nas organizações familiares**. Campo Grande: Uniderp, 2004.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Rituais corporativos como estratégia de legitimação dos valores organizacionais em empresas familiares. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 20, p. 117-144, 2014.

TONDO, Claudia. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Editora Sulina, 2008

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANA, Ilca Oliveira de. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001. 288 p.



**ANEXO(S)**



Questionário de pesquisa Qualitativa, relacionado a monografia da acadêmica Evelin Bosa estudante de Administração de Empresas – UNESC. Com o intuito de analisar como está ocorrendo o processo sucessório em uma determinada empresa localizada em Morro Grande.

- 1- Quantos sócios a empresa possui? Quais suas ocupações?
- 2- Idade?
- 3- Gênero? ( ) masculino ( ) feminino
- 4- Tempo de permanência na empresa?
- 5- Quantos funcionários a empresa possui hoje? Quantos são da empresa?
- 6- Há preocupações com a sucessão?
- 7- Os sucessores estão sendo treinados para a ocupação dos cargos?
- 8- Há dificuldades em preparar os sucessores? Eles compreendem suas exigência?
- 9- Os sucessores estão preparados?
- 10- O que os herdeiros acham a respeito da sucessão?
- 11- Na sua opinião, qual seria o perfil adequado para o novo sucessor?
- 12- No momento se faz necessário que eles tenham um entendimento mais amplo como finanças, recursos humanos, técnico e de pessoal?
- 13- E para assumir a empresa o sucessor precisa ter uma qualificação?

- 14- Os sócios possuem algum tipo de qualificação?
- 15- Essa falta de qualificação reflete no empreendedor de hoje?
- 16- Em relação aos sucessor, como você imagina que eles agiriam em solucionar problemas da empresa?
- 17- O mercado despõem de algum profissional para assumir a empresa caso os herdeiros não o farem adequadamente?
- 18- E em quanto as vantagens e desvantagem de uma empresa familiar?